

従業員満足（E S）と顧客満足（C S）の相関関係

山 本 航

1. はじめに

「顧客満足度」を上げる努力の陰で、従業員が心身ともに疲弊し、熟練度が高まったころに離職するというパターンは、いつまでたっても組織力が向上しない典型的な例と言える。「滅私奉公」という言葉があるが、気合と根性を合言葉に鞭を打つやり方は俗に言う「ブラック企業」そのものである。

業績を伸ばしている企業は、決して労働環境が過酷ではないことがさまざまな事例で明らかになっているが、そういう企業のトップが示す経営理念は、働く「人」にスポットを当てたものになっていることに気づかされる。

「ビジネス」に関連した検定試験は多数あるが、ある検定試験問題をベースに、E SとC Sの関わりを考え、顧客との信頼関係構築につなげるヒントを実際の企業の活動事例から考察してみたい。

2. 仕事の原点はお客さまの声

「お客さま第一」の姿勢とは、平たく言えば会社の都合よりもお客さまの都合や要望を優先する、という考え方である。しかし、明らかに逆の理屈がまかり通っている事例は枚挙に暇がない。

たとえば役所や銀行の窓口業務など、平日の昼間の時間帯は開いていても、学校や仕事が終わってからでは間に合わず、土曜、日曜に利用したいと思っても、開いてすらいなのが普通だ。したがって近くのコンビニエンス・ストアで公共料金の支払いやATMで出金などができるのは、まさに「お客様第一」、コンビニエンスそのものである。

現在では修学旅行で泊まるのはホテルのシングルやツインルームというのが一般的になっているようだが、昭和の時代では旅館の大部屋というのが普通で、職場の団体旅行も事情は同じだった。夕食や宴会から戻ると、ほぼ例外なく部屋には布団が敷かれてあり、これから皆と談笑したり部屋で飲み直そうかというときに、布団は邪魔なので、折りたたんだり動かしたり、さらには隅に追いやられていた座卓までも元に戻した記憶がある。

そして翌朝、朝食時間が指定されたりして、部屋を空けて戻ってくると、今度はきれいに布団が上げられていたのを、苦々しく思った経験は多くの人にあるのではないだろうか。「昨日は遅かったから、食事の後、朝寝をしようと思っていたのに・・・」という、ささやかな願いさえも叶わなかったのは一度や二度ではない。

結局は、布団の上げ下げのサービスを担当する従業員の都合であり、「従業員の事情第一」である。少なくとも、「お食事の間にお布団を敷かせて（上げさせて）いただいてもよろしいでしょうか」ぐらいの一言はあってもいいケースだ。その点、レストランで料理を注文すると、「お飲み物はいつお持ちしますか」と聞かれることが通常だが、けっこう理にかなっていると言える。

下記の問題から「お客さま第一」を現実的に考えてみたい。

事例問題 1

販売部門における「お客さま第一」の姿勢として、正しいものを1つ選びなさい。

【選択肢】

- ア. 商品について、ある操作をすると不具合が起こることが判明したが、お客さまの混乱を考慮して、あえて情報を提供しないこととした。
- イ. お得意さまからの要求が違法行為となりかねないので断ったところ、取引を中止すると言われたが、断りの意思表示を貫いた。
- ウ. お客さまの求める商品が当社にはなく、ライバル会社にはあることを知っていたが、あえて紹介はせずに自社製品から選んでもらうようにした。
- エ. アフターフォローは、専門部門が行ったほうがよいので、お客さまとの連絡はあえてとらないようにした。
- オ. クレームがないのは、お客さまが十分満足していると判断できるので、現状のまま販売していくことにした。

(第 13 回 ビジネス能力検定試験 2 級 問題 1)

- ・ア、ウ、エ…「あえて…した（しない）」という表現がある。3つとも「本当は〇〇すべきなんだろうけれど…」という適切な意識が透けて見える。
- ・ア…事故が起きてからでは取り返しのつかないダメージを、企業としても受けることになる。とくに人命に関わる場合は、すみやかな情報公開が必要で、自動車業界では、リコールにより迅速な対応を徹底している。
- ・ウ…いろいろな判断ができると言えるが、基本的には目先の利益よりもお客さまに感謝されることで、後々プラスになるという考えを持つ方がよい。
- ・オ…「声なき声」の存在を認識し、不満を抱えるサイレント・マジョリティーの多さこそが客離れを加速させてしまうことに気づかなければならない。
- ・イ…コンプライアンスという観点から問題があり、これが正解肢になる。

■「お客さまは常に正しい」は本当に正しいのか

お客さまの要望には、できる限り沿うように努めるというのが企業の基本的な姿勢であり、「NOを言わない」とか「できないと言わない」などを標語として掲げているケースは少なくない。

リッツ・カールトン・ホテルの創始者であるセザール・リッツ氏も、「お客さまは常に正しい（The customer is always right.）」と言っている。これらはみな、ワン・ツー・ワン（One to One）の正しさや必要性を主張しているわけだが、それを例外なく鵜呑みにすることも、避けなければならない、難しい判断を迫られる場合がある。「お得意客」と言われるお客さまは利用回数が多い分、売上や利益に貢献していただけるありがたい存在ではあるが、中にはやや傲慢になって、過剰なサービスを要求してくるような人もいる。かつてのバブル経済の破綻の中で、いくつかの証券会社が特定の大口顧客だけに、損失分を補填していたことが明るみに出て社会問題になったことがある。そのすべてが顧客からの傲慢な要求によるものだったわけではないにしても、特定顧客にだけ補填するという過剰なサービスは、同時に他の一般顧客に対する背信行為でもあるわけで、マイナス面の影響の方が大きかった例と言える。コンプライアンスの観点からも、常に冷静に判断する姿勢は忘れてはならない。

■すべてのお客さまの要求に対応する姿勢は正しいのか

老若男女を問わず、すべてのお客さまに満足していただくという発想では、逆にほとんどのお客さまの満足は得られないと心得る必要がある。ターゲットとする客層を絞りこんだ商品開発やサービス提供をしている以上、ターゲット客層に経営資源を集中させることはもちろんだが、客の立場を強調して違法な要求をしてくるようなケースでは、毅然とした対応をし、明確な意思表示をすることが優良顧客を増やすことにつながるはずだ。

どんな場合も「お客さまは神様です」という姿勢で対応することが正しいわけではない。

■お客さまの声を商品に反映させる

売り手（作り手）側にとって一方的に都合のいい条件で作った商品やサービスを、都合のいい価格で販売したら大当たりして、行列ができるくらいの品切れ状態……などという話はめったにあるものではない。売れる商品やサービスには、売れる理由があるからだ。お客さまのニーズをつかむのは、言うまでもなく重要なことだが、お客さまに作り手の一員になってもらう、という考え方を忘れてはならない。

事例問題 2

お客さまのニーズに合わせた商品やサービスを提供する姿勢として、不適切なものを1つ選びなさい。

【選択肢】

- ア. 売場での接客は、マニュアルにとどまらない臨機応変な対応が満足度を高められる。
- イ. 企画の段階からお客さまに参加していただくことで、ニーズに合った商品開発を行える。
- ウ. お客さまの要望を伺うときには、サービスを提供する条件やこちらの事情を先に伝える。
- エ. 売上が好調に推移していても、新たなニーズを探るためお客さまの声を聴く努力をする。
- オ. お客さまの購買意欲に応えるため、店頭ではお勧め商品の情報などを積極的に提供する。

(第21回 ビジネス能力検定試験 2級 問題1)

- ・ア…「マニュアル」は、店側が最低限これだけは守るべき、ということを決めたものと位置づけ、マニュアルを超えた接客が店の評価を分けると捉えるのが適切である。
- ・オ…店員から説明を受けているうちに、「あればいいな」と思っていた機能が実際についているとわかり、購買意欲が高まる図式で、適切である。
- ・エ…どんな商品やサービスにもライフサイクルはあり、次の一手は早め早めに行うことが重要なので、適切である。
- ・イ…客の立場のまま、使いやすい商品、あったらいいと思う商品、受けられるとありがたいと思うサービスなどを率直に提案してもらい、商品化の過程でも携わるといふもので、適切である。スーパーの「福島屋」などは、商品棚の陳列を主婦目線で考えてもらうため、顧客の意見を採り入れている。
- ・ウ…要望を伺うのはいいとして、先にこちらの条件を伝えてからという手順では、この範囲を超える内容の要望には沿えないので、あしからずご了承くださいと言っているようなものだ。お客さまの「ニーズに合わせた」取り組み方ではなく、「ニーズを当方に合わせてもらう」取り組み方と言えるので、不適切である。

■価値を判断するのは利用客

企業でずっと商品開発の仕事をしている人が、必ずしもいい商品、売れる商品を作れるというわけではない。専門分野に詳しくすぎることかえって細部にこだわりすぎて、大胆な発想ができなかったり、会社の事情が気になってついつい予算を考えてしまい、自由な発想にブレーキをかけることもありがちだが、利用客の発想にはその心配がない。

商品やサービスの価値を決めるのは、あくまでもお金を払う利用客である。支払った金額以上に「得をした」という感覚を持ったときに再購入（利用）するわけで、この「得を

した」というのは、金銭的なものよりも、うれしかったとか、気分がよかったとか、精神的な満足度が大きいという一面がある。もし、自分の思いや意見が採り入れられた商品やサービスが生まれたとしたら、うれしくて周囲の人たちにいっぱい話すだろうし、購入してほしいと勧めることにもなる。ふだん何気なく目にしている家庭内の日用品には、利用客のアイデアが活かされた商品がたくさんあるのだ。

■消費者参加型の商品企画

企業が消費者コンテストを行って、マーケティングに生かしている例がある。たとえば、①商品名や愛称などを募集するもの、②リサイクル品（ペットボトルなど）を流用したアイデア商品を募集するもの、③特定の食材を使い、テーマ（例、「夏バテ予防」）に沿った料理のレシピを募集するもの、などだ。

消費者コンテストは、参加した消費者に対して、直接その商品やサービスへの興味を抱かせ、親近感を持たせることができるというメリットがある。消費者の積極性・参加意欲に基づいているため、双方向のコミュニケーションを築くことができ、ファンづくりに一役買っているとも言える。消費者コンテストのもう一つの狙いは、コンテスト参加者の好感度アップだけでなく、コンテスト実施そのものの話題性によって、多くの人々に関心を持ってもらうことである。マスメディアを巻き込んだ、コンテスト自体のPRも、より重要となるのだ。

人は誰でも、自分の思いや主張が取り入れられることをうれしく思うものだ。それがどんなに些細なことであっても、商品化されて世に出たとなれば、周囲の人たちに買うことを勧めるのは自然な流れである。クレームにしても、言ったことが改善された形になって反映されたら、言ったかいがあったと感じ、その後もいい信頼関係を築けるだろう。

3. お客さまをつかむには

「お客さまの心をつかむ」というのは、言い換えれば、受け身の姿勢ではなく、こちらから積極的に有効な働きかけをして固定客を増やしていくこと、まさに「顧客の創造」である。

事例問題 3

顧客を創造するための過程についての記述で、不適切なものを1つ選びなさい。

【選択肢】

- ア. マスメディアを使った広告宣伝や試供品の配布で、社名や商品名に関心をもってもらおう。
- イ. 折り込みチラシに割引クーポンを付けて来店を促し、先着順や抽選での懸賞も用意する。
- ウ. アンケートに連絡希望と回答されたお客さまに、DM や電話での直接アプローチを行う。

エ. アフターサービスの機会を好機と捉え、誠意ある対応でお客さまとの信頼関係を深める。
オ. 新規顧客の獲得よりも、長期間、再利用がないお客さまに積極的にアプローチを行う。

(第 21 回 ビジネス能力検定試験 2 級 問題 1)

上記の問題の選択肢を時系列で分類すると、アとイは購入前、来店前、つまりお金を払う前の段階、ウとエは利用後、購入後、つまりお金を払った後の段階、オの場合は、他の選択肢と違ってかなり時間の経過があり、お客さまの関心が薄くなっている状態だ。

不適切な選択肢はオである。長期間、再利用がないお客さまというのは、ほとんどの場合、少なくとも商品そのものやサービス自体には関心がある人と考えてよい。ということは、同業他社の類似商品やサービスを購入したり、利用したりしていると考えるのが自然である。つまり、当方の商品やサービスよりお気に入りのものが見つかったので、再利用がないというわけだ。

■コスト意識をもった顧客戦略

一般的には、新規に顧客を獲得するためのコストよりも、既存客に継続利用してもらうためのコストの方が安く抑えられるため、売り手側は継続客の獲得や維持にさまざまな努力をする。ただし、いったん他社の固定客になった可能性があつて“長期間”利用のないお客さまに、再度振り向いてもらうために労力やコストをかけるのは効率的とは言えない。仮に金銭的な割引などを提示して再利用があつたとしても、その1回限りで、また長期間の空白ができる可能性が高いからだ。

そのような場合は、むしろ新規顧客を開拓することに努力した方が、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の有効活用につながる。言い換えれば、他社の未固定客（ストアロイヤルティのないお客さま）の関心をこちらに向ける仕掛けの方が、効率よく結果を出せるということだ。

お金をかけなくても他社にない特長をうまくPRできれば、他社の未固定客が自社の新規顧客になり得る。その客の初利用のときに、ちょっと気がきいているもてなしがあつたり、いい雰囲気の本GMが流れていたり、店員の話が面白かったりなど、そこに有形無形にハートをつかんで放さない要因があればいいのだ。そういう店には、さまざまな人々や情報が集まるようになって、顧客ニーズの変化にも敏感に反応できる環境が作られていくことにもなる。

北九州市に「心の経営」を掲げている話題の美容室「BAGZY」がある。スタッフ全員が“お客さまや仲間に対して優しくなろう、喜ばれる人になろう”という姿勢で取り組んでいて、お客さまに喜ばれると思うことなら何をやってもOKだと言う。たとえば手話でお客さまと会話しているスタッフや、手品でお客さまを楽しませているスタッフもいて、「お客さまに関心を持ち、お客さまを楽しませる」ことを基本マインドにしている。その

結果、一度来店したお客さまのリピーター率が高くなり、利益も大幅にアップしたそうだ。技術的なことでは他店と大きな差はないかもしれないが、この美容室の場合、いかにお客さまに気持ちよく、楽しく時間を過ごしていただくかを考えて実行したことが支持された理由だろう。挨拶をする、お茶を出す、見送りをする、というのはどこでもやっていて特長にならないことは容易に理解できるが、形式的に、マニュアルの一環として行うケースが多く、徹底してハートフルに行えば客には伝わるという証である。

“お客さまをつかむ”というのは、お客さまにファンになってもらうことであり、“お客さまのハートをつかむ”ことである。

期待 > 対応 → 不満

期待 < 対応 → 満足

何ごとも最初が肝心で、初来店のときの第一印象が、プラス・マイナス両面でその後に大きく影響するのは間違いない。お金をかけずに工夫してロイヤルティを高める方法はいくつもあるのだ。

4. 顧客満足を高めるための情報収集

すべてのお客さまが要望や疑問などをストレートに伝えてくるわけではなく、表向きにはわからない重要な情報をいかにキャッチするかが大切である。

事例問題 4

「顧客満足を高める情報収集」について、誤っているものを1つ選びなさい。

【選択肢】

- ア. お客さまの生活様式や習慣などを知ることは、店に仕入れる商品を選択するときの大切な情報になる。
- イ. お客さま自身が認識していない隠れたニーズは、アンケートを使って調査することにより短時間に探り出すことができる。
- ウ. 購入者の年齢別の割合を把握し、接客の仕方などを工夫することは、顧客の満足度を高める手段になる。
- エ. 食品のように購買頻度の高い商品では、表面に出にくいお客さまの要望や不満などを推測することが大切である。
- オ. お客さまが要望されるのであれば夜間や休日に商談を行っても、お客さま第一の行動になる。

（第19回 ビジネス能力検定試験 2級 問題1）

この問題の不適切な選択肢は、イである。アンケートは、ヒヤリング調査のように追跡

質問ができないため、隠れたニーズの把握に向いているとは言えず、また準備と回収、集計には時間がかかるものだ。

■現場のお客さま同士の会話の中にもヒントがある

現場にあふれるお客さまの声には、売上や客数などの数値の変化だけを追っていても知ることのできないものが多い。ある観光バス会社では、幹部社員がツアー客の一人として参加し、情報収集すると言う。もちろん身分は伏せながらも、他のお客さまとの会話の中から、自社の商品、サービスに対する本音を聞き出すのだ。しかもライバル会社の現場の話まで具体的に知ることができるそうなので、さしずめ覆面調査隊といったところだ。

ストレートに問いかけてもなかなか聞き出せないお客さまの小さな不満を知ったら、ひとつずつ解消する改善を積み重ねていくことこそ、一見遠回りのようで最も近道なのかもしれない。こんな細かいところにはまでは気づかないだろうと高をくくっていると、案外、お客さまは気にしていることが多かたりするものだ。

5. アフターサービスと顧客満足

「ありがとうございました。またのご利用をお待ちいたしております」という決まり文句を繰り返すだけでは、利用客の耳には何も残らないものだ。

売った後の対応と心構えはどうあるべきかを下記の問題で考えてみたい。

事例問題5

新規のお客さまにリピーターになっていただくための行動で、不適切なものを1つ選びなさい。

【選択肢】

- ア. 初めのお客さまには特に気を配り、店にいる他のお客さまとは対応の仕方を変える。
- イ. 取引があったお客さまには、翌日には手書きの文章を加えた「サンキューレター」を送る。
- ウ. 一定の期間が経過したら、「お求めの商品の具合はいかがですか」と尋ねるDMを出す。
- エ. イベントの時はメールなどでお知らせし、ポイントサービスやプレゼントを用意して待つ。
- オ. アンケートを実施し、サービスなどに指摘があったことは細かいことでも早急に改善する。

(第19回 ビジネス能力検定試験 2級 問題1)

- ・ア…初めのお客さまに、自分は大切にもてなされている、という印象を与えることは

- 今回の利用につながるが、その場にいる他のお客さまへの配慮も忘れてはならない。
- ・イ・・・迅速に出しても、サンキューレターの内容が他のお客さまと全く同じでは、心に響かない。そのお客さまだけに伝えたいことを手書きにすれば概ね好印象につながる。
 - ・ウ・・・買ったものに何か不具合が起きても、問い合わせること自体が面倒だと思って我慢してしまうお客さまもいる。DMは新たな商談のきっかけになり得る手段である。
 - ・エ・・・店の特別なお客さまであるという意識を持ってもらおうと、招待状という形式で送付する場合もある。さまざまな特典に期待して来店するケースは多い。
 - ・オ・・・アンケートで指摘された不満や要望は、回答者以外の利用客の多くも同様に感じている可能性がある。すみやかな改善はお客さまの信頼を得る上で重要だ。
- この問題の不適切な選択肢はアである。

■継続的な取引のためには売った後のアプローチが重要

代金を支払ってもらった後の対応は、店によって差がハッキリ出るものだ。家電品販売店の場合、商品の「保証書」に店の印を押して一定期間の無償修理を約束するが、修理は原則として客側から申告があったときの対応に限られる。これを一步進めたのが、選択肢ウの対応で、店側からアプローチしてお客さまの要望に応えようとしているのがわかる。

〔アフターサービスが果たす役割〕

- ①購入客との信頼関係を維持しながら、新たな取引チャンスにつなげられる。
- ②購入客の新たなニーズを把握し、要望に応じた提案をするチャンスが得られる。
- ③購入客への対応に誠意を示すことで、口コミでの新規客紹介のチャンスを得られる。

営業販売活動そのものは、商品、サービスの提供後、代金を支払ってもらったときに完了する。しかし、販売後のフォローがきちんとできるかどうかで、その後の売上アップや、新規客獲得にも大きな差がつくものだ。つまり、アフターサービスというのは、お客さまとの次回の取引に向けたビフォー（Before）サービスとも捉えられる。

自動車や電化製品のように、購入後にメンテナンス（修理）が必要になるケースが多い商品の場合、「修理代はいくらぐらいかかるのだろう」とお客は心配になるものだ。売る側（店側）の考え方には2通りある。家電品でいえば、量販店などは販売時にギリギリまで値引きするので、保証期間対象外の修理費用はしっかりビジネスライクに請求する。それに対して、町の電気屋さんには販売時に大幅な値引きができない分、簡単な修理なら保証期間に関係なく無償で、しかも素早く対応できるという柔軟性を発揮できる。買う側（顧客）の安心感や満足感というのは、必ずしも購入時の金額の安さだけが決め手になっているわけではない。「町の電気屋さん」というのは、何十年も前から家業として商売をしているところが多く、量販店のない地方の市町村などでは高齢客を中心に根強い顧客を持っている。

都会でも地域密着型の営業をしている店が最近目立つようになったのは、高齢の利用客にとっては、買った後のコミュニケーションに重点を置いている側面もありそうだ。

買う側には、困ったことやわからないことは何でも気軽に問い合わせできる信頼関係が安心材料になり、売る側には、すぐに売上に結びつかない対応であっても、いずれ買い替えの時機が来たときの再購入に期待できるという双方のメリットは、量販店には真似のできないアフターサービスと言える。

6. 質問技術を活用したコミュニケーション

初めて会う人と仕事を進めていくという場面は、どんな職種にも必ずある。そういうとき、「何から話せばいいのかわからない」と困ってしまう人は少なくない。上手にきっかけを作り出せる人の質問技術を活用したコミュニケーションについて考えたい。

事例問題 6

質問技術についての組み合わせで、誤っているものを1つ選びなさい。

【選択肢】

- ア. 二者択一質問…「明朝9時に伺えばよろしいでしょうか。」
- イ. 追跡質問…「それで、どうなりましたか。その理由はなんですか。」
- ウ. 5W2H質問…「どこですか。何時ごろでしたか。どのようにしたのですか。」
- エ. 多義質問…「人間関係で大事なことといえばなんですか。」
- オ. 誘導質問…「ここはもう一度お願いする方がいいでしょうね。」

(第24回 ビジネス能力検定試験 2級 問題1)

- ・ア…答が、「はい」「いいえ」だけで完結するわけではなく、時刻を確認するのだから、「いいえ」である場合は正しい時刻を言う必要がある。
- ・イ…二者択一質問や5W2H質問などに続けて、結果や理由などをさらに詳しく聞きたい場合に使う質問方法。
- ・ウ…英語の頭文字がWとHで始まる単語で表される質問方法。
- ・エ…相手が自由にどんな回答をしてもよい質問の仕方。相手の信条や考え方を知りたいたいときに、あえて漠然と聞く質問方法。
- ・オ…相手が迷っているときに、答えを暗示して話をするきっかけを与えたり、こちらの望む答を引き出したいときの質問方法。

この問題の誤っている選択肢はアである。

■質問することで、関心を持っていることを示す

「アクティブ・リスニング」という言葉があるが、これは単に相手の話を一方的に聴くだけではない。あいづちを打ったり、うなずいたりすることで、自分が理解しているということは伝えられるが、わからないことや、もっと詳しく知りたいことなどは質問する必要がある。

同じあいづち、うなずきを繰り返すだけでは、どこまで理解しているのかと、話し手がだんだん不安になってくるものだ。聞き手がときどき質問をすることによって、話し手は「自分の話に興味をもって聴いてくれている」と感じることができる。また、話し手は気持ちよく話を続けることができ、聞き手の理解度も確認できる。

コミュニケーションの基本は、まず「傾聴する」ことだ。理解していることを伝える方法には、話し手の言葉をそのまま反復して伝える方法と、理解したことを自分の言葉にして伝える方法があるが、そこに共感の言葉を添えると、話し手が一層リズムよく話を続けられるものだ。また、ある程度言葉のキャッチボールが繰り返されて、双方向のコミュニケーションがとれるようになってきたときに、角度を変えた質問をはさむことで、より突っ込んだ会話ができるようになる。

〔話し手の言葉をそのまま反復して伝える例〕

相手「帰りは雪で空港が閉鎖されたから、まる一日足止めをくいましてね…。」

自分「雪で空港が閉鎖で、まる一日足止めですか。いやあ、それは大変でしたねえ。」

それで、翌日はすぐに帰れましたか？ (共感の言葉)

(追跡質問)

〔自分の言葉にして伝える例〕

相手「帰りは雪で空港が閉鎖されたから、まる一日足止めをくいましてね…。」

自分「あの雪なら閉鎖も仕方がないですね。週末だったからさぞ空港内は混雑したことでしょう。お疲れになったでしょうね。翌日は何時ごろに帰られましたか？」

(共感の言葉)

(5W2H 質問)

共感の後に、質問で返すというのが会話のキャッチボールのコツと言えそうである。

■「拡大質問」と「限定質問」

レストランなど多くの店舗でお客さま向けに行っているアンケート調査では、最初に「二者択一質問」をして Yes・No をはっきりさせてから、関連質問を重ねていく方法が見られるが、この関連質問の仕方は、「拡大質問」と「限定質問」の2通りに分けることができる。

「拡大質問」は、二者択一で選んだ相手の回答の理由を具体的に尋ねたり、自由に考え

てもらふことで話を拡大、発展させることができる質問の仕方だ。特長としてはテーマの中身をどんどん膨らませることができて、話の内容を広げやすい。

「限定質問」は、答え方が絞られる質問の仕方、事実を確認したり、正確な情報を得たいときに有効な尋ね方である。「拡大質問」と異なってテーマの内容が広がるということは少ない。

〔拡大質問の例〕

- ・「窓口サービスを向上させるには、どのような改善策が考えられますか。」
- ・「業務の効率化を図るとのことですが、もう少し具体的に詳しくお聞かせ下さい。」

〔限定質問の例〕

- ・「いまのお仕事を始めて何年になりますか。」
- ・「海外へ出店なさるとのことですが、第1号店はどちらに出されるのですか。」

拡大質問の場合は、回答者が自分の言葉で自由に主観を交えた内容でも答えることができるが、限定質問の場合は、上記なら「今年で5年目です」「中国の上海です」のように、事実を答えるだけということがわかる。

■話し手のテンポに合わせて、話しやすい言葉を返す

相手の話を聴くのもそこそこに、質問ばかりしていると話す方はかえって話しにくくなることもある。「聴く」というのは話し手の主導で進められるが、「質問する（尋ねる）」という意味の「訊く」は聞き手の主導で進められるからだ。この場合、聞き手が望んでいる情報ばかりを集めることになって、話し手の自然な意見や感情が隠れてしまう恐れが出てくる。

まず会話のテンポをよくするあいづちの打ち方の違いを、下記の例で比べてみよう。

〔例1〕

中村「お得意先の新しい担当者、頭の固そうな人でさあ、細かいこと言ってくるんだよ…」

自分「そう、でも、中村もわりと細かいところあるし、ちょうどいいんじゃない？」

中村「いや、おれは細くないよ。…で、次年度の契約更新は全面的に金額も内容も見直すって言ってるんだよ。」

自分「へえ、**だけど**、いいじゃないか、最終的には契約してくれそうなんだろう？」

中村「いいじゃないかって、そんな簡単に言うなよ。」

〔例2〕

中村「お得意先の新しい担当者、頭の固そうな人でさあ、細かいこと言ってくるんだ

よ……」

自分「そうなんだ。たとえばどんなこと言われるの？」

中村「見積書の明細を今よりもっと詳しく書いてほしいとか、正価も明示して値引き額がわかるようにしてほしいとか、いろいろさ。」

自分「へえ、なるほど、それは細かいね。手ごわそうだなあ。」

中村「次年度の契約更新は、金額も内容も全面的に見直すって言ってるんだよ。」

自分「そんなこと言ってるのか、それは課長とよく相談した方がよさそうだね。」

中村「うん、そうするつもり。」

〔例 1〕の場合は、「でも」「だけど」という逆接の言葉で始まっているため、話し手からすれば、相手は聞くのが面倒くさいのではないかと思えたり、話を聞いてもらっているという感じが薄れて、反論材料を与えているだけのような気持ちになるだろう。このまま続けても会話ははずまず、ギクシャクして険悪な雰囲気は拍車をかけるだけである。この場合の「自分」は、聞き手でいることに耐えられなくなって、話し手になりたがっている状態にも見える。

〔例 2〕の場合は、肯定的に受け入れる姿勢で聴いているので、話し手は自分のペースで気持ちよく話ができるだろう。

■ 答えにくい質問には、まず自分から先に答える

アクティブ・リスニングの姿勢を相手に伝えることによって、質問の技術も生きてくる。相手の名前を尋ねるときに、まず自分が先に名乗るのは礼儀だが、同様に、まず自分が同じ質問をされたときの答を先に言ってから相手に尋ねると、答えにくい質問にも答えてもらえることがある。質問技術だけを知っていても、相手の話を聴く姿勢そのものがない加減では、いいコミュニケーションがとれないばかりか、知りたい情報を得ることもできないということにもなる。

7. 顧客を創造する信頼関係

観光地や行楽地のサービス業の場合、連休などは普段よりも大忙しというケースが多いものだ。中には人手が足りず、臨時にアルバイトを増員して、何とか急場をしのぐということもあるようだが、繁忙時の接客があたふたして質が低下し、マイナスイメージを植えつけるということがあっては、再利用してもらえない可能性が低くなるばかりだ。

お客さまとの信頼関係を築くことによって、顧客の創造につなげるということをテーマに学習してみたい。

事例問題 7

顧客の創造につながる行動として、誤っているものを1つ選びなさい。

【選択肢】

- ア. 消費者との接点を重視し、年代別や職業別のモニター調査などを繰り返して多様なニーズを探ることが大切である。
- イ. 他社と同じような商品の展開では、競合相手が類似商品でどのようなメリットをアピールしているかを調べるとよい。
- ウ. 長年利用していただいている顧客層でも家族状況など環境は変わるので、情報を常に収集して変化に対応できる態勢作りが必要である。
- エ. 店舗の大幅な改装やディスプレイの変更をできるだけ頻繁に行い、新規のお客さまに満足していただく工夫を重ねる。
- オ. どの店が一番安く、サービスもどこがよいかがすぐ調べられる環境なので、値段だけではなく付加価値を付けて差別化することが有効である。

(第 25 回 ビジネス能力検定試験 2 級 問題 1)

- ・ア…顧客をさまざまな基準でセグメントしてから調査を進めると、客層によってニーズが異なることがわかる。
- ・イ…競合相手のアピールポイントを把握することで、自社商品の独自性を明確にした改善や販促活動をすることができ、新たな顧客の獲得にもつなげられる。
- ・ウ…仕事関係、転居、慶事弔事など、定期的に顧客情報を確認し、最新の情報に更新することで、タイムリーな顧客サービスを展開することが可能になる。
- ・エ…あまり頻繁に店内の商品配置が変わると、新規客にはよくても、固定客にとっては欲しい商品が見つげにくくなるなど逆効果になる恐れがある。
- ・オ…店に足を運ぶ前に、ホームページなどで情報収集するケースが多いので、アフターサービスの充実なども具体的にPRしておく必要がある。

この問題の不適切な選択肢はエである。

■得意客になる要因は商品の価格や品質だけではない

同じ店に何度も行きたくなる理由を考えると、価格が安いからとか、品質のよい商品がそろっているからという理由だけではないことに気づく。店の立地やレイアウト、デザインといったハード面と、従業員の接客姿勢、ホスピタリティーマインドといったソフト面の雰囲気や自分のフィーリングに合っているかどうか意外と大きい。

気に入った店に出会って、頻繁に通うようになれば、店の人と会話する機会も多くなるだろうから、自ずと顔（場合によっては名前も）を覚えてもらえるようになる。その店に

行くのが楽しくなってくると利用の回数も増え、「自分はこの店の得意客」という意識になれば、特別な見返りなどなくても自分の友人、知人、家族などにその店について好意的な話をするようになるだろう。

■きっかけは身近な、親しい人の口コミ情報

商品やサービスに対して満足した人は、一人平均で自分の周囲の4～5人にそのことを話すという調査結果がある。逆に不満をもった人も同様に周囲の人に話している。前者の話聞いた人の何割かは、関心を示して実際に店に足を運ぶだろうから、新たな顧客となる可能性が広がるというわけだ。

初めて自動車やパソコンを買う、海外旅行に行く、などの高額な出費になる場合、まず事情に詳しい人が自分の周囲にいないか探して、その人にいろいろ聞こうとした経験は誰にも一度はあるだろう。遠慮なく話せて、わからないことは何でも気軽に質問できる相手であれば、その人の情報に対する信頼度も高い。結果、メリットもデメリットも留意すべきポイントも聞いた上で店を選ぶことができる。

一人のお客さまとの厚い信頼関係を築くことは、単にそのお客さまが得意客になるだけでなく、新たな顧客の獲得にも大きな影響を及ぼしているということを得なければならぬ。

■「やらされ」感の従業員が、「やってみたい」感に変わるとき

お客さまが心地よく感じる空間には、そこに関わる従業員の温かな「空気感」が間違いなく漂っている。従業員が眉間にしわを寄せて、時計の針を必死で後押ししながら働く空間には心地よさなどない。

従業員が楽しそうでない、幸せそうでない仕事の仕方には確実に組織風土の問題があるからだ。往々にして、強烈なリーダーシップの下で、トップダウンで物事を進めている組織ほど、大きな問題にぶつかったときは弱点を露呈しているように思う。指示されたことを守って業務を遂行する習慣が身につけている人間は自分で考えることをしない。仮に失敗しても、責任を感じることもさえない。「やらされ」ている以上、本人の成長もない上に、うまくいったときの達成感や充実感、感動さえもほとんどないかもしれない。

ここに示した事例問題を、義務感や効率性の観点を優先して考えていくと、少なくともCSにはつながらない上に、ESとも乖離してしまうことがわかる。経営者の姿勢として、お客さまは大事にするが、従業員のことは後回しにしたり、ほったらかしでは、従業員のモチベーションはどんどん下がる。思い切って任せてみて、失敗したときの責任は上（上司）が負うという姿勢を見せることが組織のリーダーとしての要になるはずだ。

「顧客満足度」の向上を掲げる前に、従業員のさまざまな声に耳を傾け、改めるべき不満が見つければ一つずつ改善し、生き生き、ハツラツとした職場の「空気感」を作ることこそが優先課題である。それが軌道に乗れば、「やらされ感」はなくなって、「やってみた

い」感、「やらせてほしい」感に変わって、自ずと「顧客満足度」ではなく、「顧客幸福度」の向上に、従業員自身が関心を持って取り組むようになるはずである。

—了—

《参考文献・参考資料》

1. ビジネス能力検定 2級試験問題 第13、19、21、24、25回（専修学校教育振興会）
2. 「新ホテル総論」（日本ホテル教育センター）2008年
3. 「カンブリア宮殿 業界激震！スーパーマーケットの革命者たち」（テレビ東京）2012年
4. DOIT! シリーズ 第73巻「BAGZY」（株式会社ブロックス）
5. DOIT! シリーズ 第64巻「はとバス」（株式会社ブロックス）
6. DOIT! シリーズ 第36巻「ひまわりコーポレーション」（株式会社ブロックス）
7. DOIT! シリーズ 第74巻「セブンプラザ」（株式会社ブロックス）
8. 「別冊宝島 イラスト図解 ディズニー式サービス哲学」（宝島社）2012年
9. 横田英毅「会社の目的は利益じゃない」（あさ出版）2013年
10. 久保華図八「社員が輝くときお客さまの満足が生まれる」（経法ビジネス新書）2015年
11. 山田昭男「日本でいちばん社員のやる気がある会社」（中経出版）2010年
12. 大久保寛司「月曜日の朝からやる気になる働き方」（かんき出版）2008年
13. 高野登「一流の想像力」（PHP ビジネス新書）2013年
14. 山本航「星稜論苑」第41、43号（金沢星稜大学学会短期大学部会）2013～2014年